



Henkilöstön palkitsemisen kehittäminen

Sissel Välinen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstön palkitsemisen kehittäminen

Sissel Välinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu 2020

Sissel Välinen

Henkilöstön palkitsemisen kehittäminen

Vuosi 2020 Sivumäärä 33

Opinnäytetyön toimeksiantona oli henkilöstön palkitsemisen kehittäminen kansainväliselle vähittäiskaupan ketjulle. Tavoitteena oli selvittää henkilöstön tyytyväisyyttä kohdeyrityksen palkitsemismenetelmiin, jonka avulla palkitsemista voidaan kehittää vahvistamaan henkilöstön sitoutumista.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui palkitsemismenetelmistä, johon kuuluu strateginen palkitseminen, aineellinen palkitseminen ja aineeton palkitseminen. Lisäksi opinnäytetyössä käsiteltiin erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Teoriaosuudessa käytiin läpi myös laadullinen tutkimusprosessi ja sen eri vaiheet. Lähteinä käytettiin kotimaista ja kansainvälistä ammatillista kirjallisuutta ja tutkimuksia.

Opinnäytetyön toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin monikanavaisesti hyödyntämällä esimerkiksi Skype-yhteyttä. Teemahaastattelut toteutettiin yhteensä kahdeksalle henkilölle. Haastattelun keskeiset teemat olivat henkilökuntaedut ja työssä kehittyminen.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että palkitsemistapoihin oltiin pääosin tyytyväisiä. Moni kuitenkin toivoi enemmän panostusta henkilöstön kouluttamiseen sekä parempiin suorituksiin kannustavia palkkioita. Tutkimustuloksista yritys sai arvokasta tietoa kohdeyrityksen työntekijöiden mielipiteistä palkitsemista kohtaan. Tuloksista johdetut keskeiset kehitysehdotukset kohdeyritykselle olivat osaamisen ja tavoitteisiin pääsemisen huomioiminen palkitsemisessa, suorituksen johtamiseen panostaminen ja asiakaspalautteen kohdistaminen yksittäisiin työntekijöihin.

Asiasanat: Palkitseminen, palkitsemisen kokonaisuus, henkilöstöedut, sitouttaminen

Sissel Välinen

Developing the rewarding of staff

Year 2020

Pages

33

The aim of this thesis was developing the rewarding of staff for an international retail company. The goal was to examine the satisfaction of staff in relation to rewarding in a target company. Based on the analysed research data, it was possible to give development suggestions to develop the rewarding to strengthen the employee engagement.

The theoretical framework consisted of strategic rewarding, material rewarding, immaterial rewarding and different rewarding strategies. In addition, the thesis focused on a qualitative research process and its different stages. The sources for this thesis consisted of Finnish and international academic literature and studies.

Implementation of the thesis was through qualitative research and the method used in the research was theme interviews. Interviews were held by using multi-channel research methods (for example via Skype). Theme interviews were held with eight people. The main themes of the interview were employee benefits and development at work.

The research results revealed that the staff were mainly satisfied with the rewarding methods. However, many hoped for more input into the training of the staff. Interviewees also hoped for rewards which encourages better performances. The target company got valuable information of employees opinions about the rewarding. The main development suggestion was paying attention to performance management. The company could reward for knowledge and for achieving the goals. In addition, the target company could direct the customer feedback to individual employees.

Keywords: Rewarding, total rewards strategy, employee benefits, employee engagement

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Palkitseminen	7
2.1	Strateginen palkitseminen.....	9
2.2	Aineellinen palkitseminen	10
2.3	Aineeton palkitseminen	12
3	Palkitsemisjärjestelmät.....	14
4	Laadullinen tutkimus	18
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	20
5.1	Kehittyminen ja kouluttautuminen.....	20
5.2	Henkilökunta-alennus	21
5.3	Kannustinohjelma.....	22
5.4	Juhlistaminen	23
5.5	Arvot.....	24
5.6	Palkitseminen kokonaisuudessaan	25
6	Kehitysehdotukset ja arviointi	27
	Lähteet	29
	Kuviot.....	31
	Liitteet	32

1 Johdanto

Työn merkityksellisyys on noussut yhä vahvemmin esiin työelämässä. Merkityksellisuuden hyödyt näkyvät kaikissa työelämän vaiheissa. Tuoreessa Työn tuuli -lehdessä todetaan, että on monin eri tavoin arvokasta tehdä työelämästä merkityksellisempää. Esimerkiksi luova asiantuntijatyö korostuu entisestään ja samaan aikaan työelämästä syrjäytyville on tarve löytää sisältöä elämään. Työssä onnistumisen edellytyksiä luovat erilaiset organisaation tukirakenteet. Palkitsemisjärjestelmä on yksi esimerkki tällaisesta tukirakenteesta, joiden tarkoituksena on parantaa organisaation toimintaa. (Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry 2020.)

Vaikka aineeton palkitseminen on noussut entistä tärkeämpään rooliin palkittamisessa, niin rahalla palkitseminen nousi kuitenkin tärkeimmäksi työntekijöitä motivoivaksi tekijäksi tuoreen palkitsemistutkimuksen mukaan. Työntekijät arvostavat kaikkia rahallisia palkitsemismalleja enemmän kuin työnantajat ovat arvioineet. Tärkeänä huomiona tutkimuksesta kävi ilmi, että palkitseminen onnistuu parhaiten, kun henkilöstö pystyy vaikuttamaan palkittamisensa toteuttamiseen. (Turkki 2020.)

Palkitsemisstrategia on keskeinen ja tärkeä osa henkilöstöstrategiaa sekä liiketoimintastrategiaa. Palkittamisella tuetaan organisaation menestystä ja se on merkittävä johtamisen väline. Tässä opinnäytetyössä käsittelen palkittamista ja tutkin kohdeyrityksen työntekijöiden tyytyväisyyttä tähänhetkisiin palkittamismenetelmiin. Tavoitteena on saada arvokasta tietoa työntekijöiden mielipiteistä, jonka avulla kohdeyrityksen palkittamista voidaan kehittää.

Palkittamisen toimivuutta tulee arvioida ja parantaa. Arvioinnilla kerätään tietoa päätöksenteon ja kehittämisen tueksi. Arvioinnin ja tutkimusten avulla voidaan osallistaa ja saada eri tahoja mukaan palkittamisjärjestelmän ja toiminnan kehittämiseen. Sen avulla palkittamista saadaan näkyvämmäksi ja paremmin johdettavaksi. Palkittamisjärjestelmän toimivuuden arviointi kannattaa tehdä esimerkiksi silloin, kun halutaan parantaa järjestelmän toimivuutta, halutaan tietoa investoinnin kannattavuudesta tai kun on epäilyjä siitä, että järjestelmä toimii heikosti. Arviointeja tulisi tehdä organisaatioissa enemmänkin niiden hyödyllisyyden kannalta. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014.)

2 Palkitseminen

Palkitseminen on laaja kokonaisuus asioita, joita työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan (Hakonen ym. 2014). Monesti palkitsemisella ajatellaan vain rahaa tai rahallisia etuja, vaikka se on paljon muutakin. Aineettoman palkitsemisen, kuten esimerkiksi arvostuksen ja palautteen merkitys kasvaa jatkuvasti. Palkitseminen on osa johtamista ja sen tarkoituksena on tukea organisaation menestystä sekä kannustaa henkilöstöä toimimaan arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tulisi nähdä investointina, jonka aikaansaama tuotos ylläpitää ja kehittää kilpailukykyä. (Kauhanen 2015.) Palkitseminen on kuitenkin paljon monimutkaisempi kokonaisuus, kuin ainoastaan toivottua käyttäytymistä ohjaava toiminto. Palkitsemisen positiivinen vaikutus perustuu siihen, miten yksilö tulkitsee tilannetta. Siihen vaikuttaa moni asia, kuten esimerkiksi onko palkitsemisjärjestelmä oikeudenmukainen, miten siitä viestitään ja miten esimies toimii. Esimerkiksi koko henkilökunnalle jaettava rahamäärä voi olla iso osa yrityksen tuloksesta, mutta yhden ihmisen osuus palkkiosta jää pieneksi. Täten palkkion saaja ei välttämättä koe sitä oikeudenmukaisena. Ryhmälle jaettavalla palkinnolla on kuitenkin arvoa tuottava vaikutus. Vaikka taloudellinen hyöty ei olisi saajalle suuri, se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitä kautta vahvistaa sitoutumista. (Hiltunen 2015.)

Henkilöstön osallistuminen palkitsemisen suunnitteluun edesauttaa luottamuksen rakentumista, välittää arvostusta, lisää kannustavuutta ja parantaa vaikuttavuutta. Jokaisella on oman toimintansa pohjana oma elämäntilanne ja arvot. Jollekin tavoittelemisen arvoinen palkkio voi olla toiselle yhdentekevä. Yhdellä voi olla omaisuutta ja muutenkin suuret tulot, toinen taas tarvitsee jokaisen euron laskujensa maksamiseen. Aina on hyvä muistaa arvostava kohtelu ja palaute hyvästä suoriutumisesta rahalla palkitsemisen ohella. Se tuo useimmille hyvän mielen ja motivaatiota parempaan suoriutumiseen. Motivaation kannalta on tärkeää tietää odotettavissa olevan palkkion suuruus ja pystyä luottamaan siihen, että saa sovittun palkkion. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018.)

Palkkiot kannustavat parhaiten silloin, kun tavoitteet ovat järkevät ja sopivat organisaatioon. On mielekästä ja motivoivaa ponnistella tärkeiden ja strategian mukaisten tavoitteiden eteen. Henkilöstön olisi hyödyllistä tietää, millainen suoriutuminen on palkitsemisen arvoista ja miten se vaikuttaa koko organisaation menestykseen. Oleellista on myös se, että henkilöllä on kyky tavoitteiden saavuttamiseen ja suoriutumisella on selkeä yhteys palkkioihin. Epärealistiset tavoitteet eivät kannusta. Motivaatiota voi laskea esimerkiksi se, että muut tuntuvat saavan palkkioita helpommin tai oma suoriutuminen ei näy palkkion suuruudessa. Motivaatiota parantaa oikeudenmukainen tapa tehdä palkitsemispäätöksiä. Palkitsemisen motivaatiovaikutukseen on yhteydessä henkilön elämäntilanne ja arvot. Palkitsemisjärjestelmien avulla yleensä myös onnistumiset tulevat näkyviksi, mikä on myös palkitsevaa. (Ylikorkala ym. 2018.)

Palkitsemisen toimivuudessa on paljon eroja eri organisaatioiden välillä ja myös palkitsemisen vaikutuksissa on vaihtelua eri henkilöiden välillä. On tiettyjä ehtoja, joita palkitsemisen tulee täyttää saadakseen aikaan myönteisiä vaikutuksia. Palkitsemisjärjestelmän rakenteessa tulisi huomioida tiettyjä asioita, kun tavoitteena on parempaan suoriutumiseen kannustaminen. Palkkioiden tulisi ensinnäkin olla riittävän houkuttelevia. Esimerkiksi palkkioiden suuruuteen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä vastausta, koska palkkioiden houkuttelevuus on niin sanotusti ”katsojan silmissä”. Palkitsemisella kannattaa olla selkeä yhteys strategiaan ja tavoitteiden on oltava saavutettavissa. Palkitsemisjärjestelmän tulee myös olla tiedossa koko henkilöstöllä. Esimiehet ovat erityisen tärkeässä roolissa palkitsemisjärjestelmien soveltamisessa ja niistä tiedottamisessa. Aktiivinen tiedon jakaminen ja arvostavalla tyyllä palkitsemisesta viestiminen ovat tärkeitä asioita. Palkitsemisesta tulee yhdentekevää, jos siitä ei ole saatavilla tietoa tai palkitsemisjärjestelmää ei koeta omaan työhön sopivaksi. Palkitseminen ei motivoi, jos sen avulla painostetaan ja kontrolloidaan työntekijöitä, palkkiot koetaan loukkaavan pieninä tai palkitsemista muutetaan huonoin perustein ja heikennetään luottamusta. (Ylikorkala ym. 2018.)

Palkitsemisen kokonaisuus jaetaan aineellisiin ja aineettomiin palkitsemismuotoihin. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluu rahalliset ja rahanarvoiset palkitsemistavat. Aineeton palkitseminen koostuu esimerkiksi työn sisältöön ja työssä kehittymiseen liittyvistä asioista. Aineellinen ja aineeton palkitseminen yhdessä vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. (Hakonen & Nylander 2015.) Onnistunut palkitseminen esimerkiksi edistää yhteistyötä ja toiminnan kehittämistä, parantaa tuottavuutta ja tuloksellisuutta, viestittää arvostusta sekä ohjaa hyviin suorituksiin (Ylikorkala ym. 2018). Tänä päivänä jokaisessa organisaatiossa olisi hyvä olla ainakin tavoitteena strateginen palkitseminen (Kauhanen 2015). Strategisessa palkitsemisessa tarkoituksena on kehittää aktiivisesti palkitsemisen kokonaisuuksia ja palkitsemisjärjestelmien toimivuutta (HENRY ry 2007).

2.1 Strateginen palkitseminen

Strategisella palkitsemisella pyritään saavuttamaan yrityksen strategian mukaiset tavoitteet ja edistää arvojen mukaista toimintaa. Strategista palkitsemista ei ainoastaan hallinnoida, vaan sitä johdetaan. (HENRY ry 2007.) On siis tärkeää olla tietoinen siitä, miksi tiettyä palkitsemisjärjestelmää käytetään ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Hyvin toimiva palkitseminen on yhteensopivaa organisaation muiden osa-alueiden kanssa, kuten tavoitteiden ja arvojen. Toimivan palkitsemisjärjestelmän rakenne on huolellisesti mietitty ja kirjattu. Se on organisaatioon sopiva ja riittävän yksinkertainen. Rakenteella tarkoitetaan käytännössä organisaation palkitsemistapojen ja palkitsemisen kokonaisuuden kuvausta. Ihmisille jää parhaiten mieleen riittävän yksinkertainen rakenne, joka parhaiten ohjaa toimintaa eikä tarvittaviin muutoksiin kulu kohtuuttomasti aikaa. (Hakonen & Nylander 2015.) Myös tunnusluvut ja mittarit, joita on käytetty palkitsemisen perusteena, muuttuvat strategian ja toimintatavan muuttuessa. Organisaatiossa on määritelty tarvittavat vastuut ja roolit palkitsemiseen liittyviin prosesseihin. Palkitsemisen toimivuutta arvioidaan ja sitä kehitetään. Palkitsemisesta tulee huolehtia ja johdon kiinnostus siihen on strategisen palkitsemisen edellytys. (HENRY ry 2007.) Erityisesti aineettomassa palkitsemisessa organisaation arvot tulevat hyvin esille. On tärkeää, että ne eivät ole ainoastaan merkattuna paperille, vaan ne muistetaan myös arkipäivän tilanteissa. Esimerkiksi jos tuodaan esille, että organisaatiossa on avoin ja joustava kulttuuri, niin johtamisella tulisi osoittaa nämä arvot. (Lovewell 2011.) Kun halutaan hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä, taustalla tulisi olla ymmärrys organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä. Esimerkiksi vallitseva taloustilanne vaikuttaa siihen, millaisia palkitsemistapoja halutaan ja kannattaa käyttää. Myös henkilöstön odotukset palkitsemista kohtaan vaikuttavat asiaan. Organisaatioiden palkitsemismenetelmiä säätelevät myös työehtosopimukset ja lait. (Hakonen & Nylander 2015.)

Suomalaisen palkitsemistutkimuksen mukaan hyvin toimiva palkitseminen on strategista palkitsemista. Tulosten mukaan hyvin toimiva palkitseminen täyttää tietyt tunnusmerkit. Kun palkitseminen toimii hyvin, se tukee nykyistä liiketoimintastrategiaa, on kiinteänä osana johtamisjärjestelmää ja on yhteydessä organisaation menestykseen. Palkitsemista käytetään myös edistämään toimintatapojen muutosta ja sillä pystytään palkitsemaan hyvät suoritus-
 kaikissa henkilöstöryhmissä. (Hakonen ym. 2014.)

Henkilöstöhallinto kokonaisuudessaan koetaan tänä päivänä strategisena osana liiketoimintaa. Silti monissa organisaatioissa strategisen HR:n merkitystä ja hyötyjä ei vielä tarpeeksi ymmärretä. Monin eri keinoin voi tehdä suuren ja positiivisen vaikutuksen organisaation menestykseen. Esimerkiksi tavallisten prosessien automatisointi, toistuvien asioiden delegointi ja ajattelu pitkällä tähtäimellä parantavat fokusointia strategisempaan HR:ään. (Crowley 2017.)

2.2 Aineellinen palkitseminen

Rahalliset ja rahanarvoiset palkitsemiskeinot liittyvät oleellisesti työn tekemiseen (Kauhanen 2015). Tutkimusten mukaan rahalliset palkkiot merkitsevät ihmisille enemmän kuin rohjetaan sanoa ääneen (Ylikorkala ym. 2018). Palkka on korvaus tehdystä työstä. Kiinteän rahapalkan lisäksi on myös monia muita aineellisen palkitsemisen keinoja, joita käsittelen seuraavan kuvion avulla. (Kauhanen 2015.)



Kuvio 1: Aineellisen palkitsemisen keinoja (mukaillen Kauhanen 2015).

Yleissitova työehtosopimus (TES) määrittelee monissa tehtävissä minimipalkan. Suomessa minimipalkka on eri aloilla ja eri tehtävissä erilainen. Ne henkilöt, joita TES ei koske, neuvottelevat itse palkkansa työnantajan kanssa. Yleensä kiinteä palkka muodostuu tehtävän vaativuuden mukaisesta vaativuusosasta sekä henkilökohtaisesta osasta, joka määräytyy henkilön osaamisen ja suoriutumisen perusteella. Organisaatiosta riippuen kiinteän palkan lisäksi täydentävänä osana voi olla tulospalkkio. Kiinteän palkan lisäksi voi tulla myös erilaisia lisiä, esimerkiksi taitolisiä, kuten perehdyttäjälisiä tai kielitaitolisiä. Palkanlisät voivat perustua työehtosopimukseen tai organisaation omaan ratkaisuun. Monet työnantajat tarjoavat henkilöstölleen myös luontoisetuja. (Kauhanen 2015.) Tyypillisiä luontoisetuja ovat ravinto-, puhelin- ja autoetu (Karttunen & Pasanen 2019). Työnantaja voi tarjota niiden lisäksi myös muita taloudellisesti merkittäviä etuja, esimerkiksi alennuksia omista tuotteista (Hakonen & Nylander 2015). Aineettoman palkitsemisen puolelta löytyy monia työhyvinvointiin vaikuttavia keinoja, mutta työhyvinvointi liittyy osaltaan myös aineelliseen palkitsemiseen. Työkykyyn voi positiivisesti vaikuttaa esimerkiksi harrastus- ja

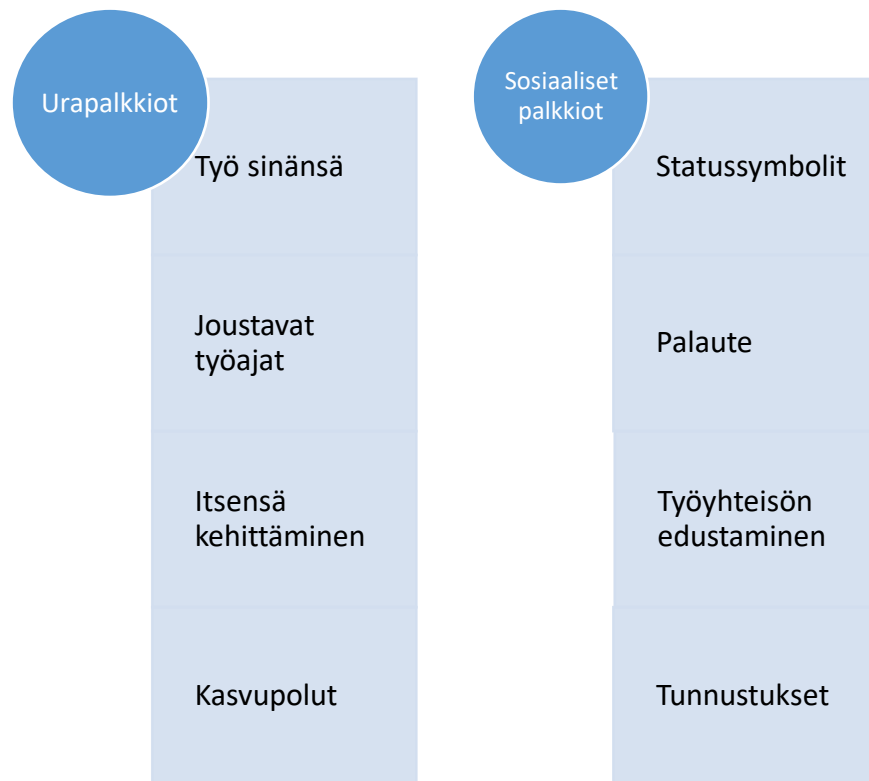
virkestystoimintaan liittyvät palvelut ja edut. Henkilöstön työkyvyn hallintaan voi vaikuttaa myös lakisääteistä laajemman työterveyshuollon tarjoaminen. (Kauhanen 2015.)

Yksityisellä sektorilla henkilöstöstä jo yli puolet on jonkinlaisen tulospalkkausjärjestelmän piirissä. Tulospalkkio on sidoksissa etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin ja palkkio maksetaan, jos tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Palkkiojärjestelmä voi koskea henkilöstöryhmiä tai koko organisaatiota. Samassa organisaatiossa voi olla monenlaisia tulospalkkiojärjestelmiä organisaatiotasosta ja osa-alueesta riippuen. Joissain organisaatioissa tietty osa yrityksen voitosta jaetaan henkilöstölle. Siinä toteutuu hyödyn jakaminen, mutta sillä ei ole niin suurta kannustavaa vaikutusta, koska tavoitteet eivät ole selkeät. (Kauhanen 2015.)

Rahallinen palkitseminen vaikuttaa rahallisen arvonsa lisäksi myös symbolisten viestien avulla. Kun palkitsemista käytetään palautteen antamiseen aktiivisesti ja arvostaen, voi pienelläkin rahasummalla saada aikaan tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan. Se edesauttaa myös hyvää suoriutumista työtehtävistä. (Ylikorkala ym. 2018.)

2.3 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen liittyy työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin (Kauhanen 2012). Se voidaan jakaa kahteen eri osioon, jotka esittelen seuraavassa kuviossa.



Kuvio 2: Aineeton palkitseminen (mukaillen Kauhanen 2015).

Edellisessä kuviossa aineettoman palkitsemisen keinot on jaettu urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Jos työ on tarpeeksi mielenkiintoista ja haasteellista, monet kokevat sen jo itsessään palkitsevana. Joustavat työajat eli esimerkiksi liukuva työaika, etätyömahdollisuus ja muut erilaiset työaikajoustot ovat olennaisia työn tekemiseen liittyviä asioita. Itsensä kehittäminen voi olla muodollista kouluttautumista työ- tai vapaa-aikana. Toiset voivat ajatella sen kehittymisenä työssä ja sen myötä uuden oppimisena. Työnantaja voi monella tapaa kannustaa henkilöstöään itsensä kehittämiseen, esimerkiksi maksamalla kurssimaksuja. Joitain ihmisiä saattaa sama työ motivoida pitkäänkin, mutta on myös niitä, jotka kaipaavat muutaman vuoden välein uusia haasteita. Olisi hyvä, että organisaatiolla olisi tarjota uusia tehtäviä haasteita haluaville. Yhtenä keinona on myös palkita niitä esimiehiä, jotka ovat pystyneet kasvattamaan hyviä työntekijöitä organisaatiossaan ja tarjoamaan heille kasvupolkuja. Aina kasvumahdollisuuksia ei kuitenkaan ole tarjolla omassa organisaatiossa. (Kauhanen 2015.)

Sosiaalisiin palkkioihin luetaan esimerkiksi statussymbolit. Näitä ovat muun muassa työnimike, alaisten lukumäärä, työpiste, sihteeri- tai assistenttipalvelut ja muut erityisoikeudet. Statussymbolit luovat kuvaa siitä, minkälainen asema henkilöllä on organisaatiossa. Ne eivät aina ole pelkästään statussymboleita, vaan jotkin ovat välttämättömiä henkilön työskentelyedellytysten kannalta. Monesti statussymboleita vähätellään, mutta joillekin ne ovat todella tärkeitä asioita. (Kauhanen 2012.) Palautteen antaminen on monesti yhteydessä muihin palkitsemistapoihin, kuten henkilökohtaisen palkanosan käyttöön. Palaute on kuitenkin myös itsessään palkitsemiskeino, ja erittäin merkittävä sellainen. Sen avulla tiedostetaan, miten omaa työtä tulisi kehittää ja mitä pidetään tärkeänä. Palaute auttaa työn sisällön selkiyttämässä, työn kehittämässä ja oppimisessa. Positiivinen palaute innostaa ja luo työpaikalle arvostavan ilmapiirin. Jos palautetta ei saada, saattaa tulla tunne, ettei työpanosta pidetä niin tärkeänä tai arvosteta. (Hakonen ym. 2014.)

Osa ihmisistä arvostaa pääsyä edustamaan omaa työyhteisöään organisaation sisällä tai ulkopuolella. Kyseessä voi olla organisaation sisäinen kehittämisryhmä tai organisaation edustaminen esimerkiksi työnantajayhdistyksessä. Toiset taas pitävät oman työtehtävän ulkopuolisia asioita lisätyönä ja karttavat niitä. Tällöin edustustehtäviä ei pidetä palkitsevina, päinvastoin. (Kauhanen 2015.) Tässä kohtaa onkin hyvä painottaa sitä, että kaikki eivät arvosta samoja palkitsemistapoja. Toiselle suurin motivaattori on raha, kun taas toinen arvostaa enemmän vapaa-aikaa. Aineetonta palkitsemista on myös organisaation sisäinen ja ulkoinen tunnustus. Keinoja antaa tunnustusta ovat esimerkiksi artikkelit, lehtihaastattelut, palvelusvuosimerkit ja organisaation omat palkinnot. Esimiehen kannalta on tärkeää tietää, mitä kukin arvostaa ja kaipaa. (Kauhanen 2015.) Motivaatio ei synny ainoastaan rahasta. Aineeton palkitseminen on erittäin tärkeää rahallisten palkitsemismuotojen lisäksi ja tueksi. Monesti luonteva huomioiminen on sitouttavalla arvolla paljon suurempi kuin raha. Siinä ihminen sitoutuu toiseen ihmiseen aivan eri tasolla kuin silloin, kun raha kilahtaa tilille ilman minkäänlaista sanallista kehua. (Hiltunen 2015.)

3 Palkitsemisjärjestelmät

Palkitsemisjärjestelmässä on kyse työntekijöiden palkkausmenetelmien lisäksi henkilöstön arvokkaiksi kokemista eduista ja niiden käytöstä osana organisaatiosuunnittelua.

Palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa tulee ottaa huomioon esimerkiksi peruspalkan toteutuminen, sidotun palkanosan määräytyminen, työsuhte-edut, ei-rahamääräiset palkkiot, suoritusmittaus ja kokonaispalkitseminen. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa on huomioitava työmarkkinatilanteiden vaihtelu aloittain, työntekijäryhmittäin ja yksilötasolla. Usein palkkauksen odotetaan kehittyvän työvuosien tai meriittien myötä ja tiimin tai yrityksen tuloksellisuuden kehittymistä seurataan. Eri henkilöstöryhmien erityispiirteet on syytä huomioida palkitsemisessa. Eri työtehtäville olisikin hyvä olla käytössä erilaiset palkitsemisjärjestelmät. Tuloksellisuus usein määritellään eri tavoin eri tehtävissä, joten se on hyvä ottaa huomioon palkitsemisen perusteissa. (Pellinen 2017.)

Palkitsemisjärjestelmä-käsitteen voi ajatella myös toisellakin tapaa. Palkitsemisjärjestelmällä ei aina tarkoiteta ainoastaan laajaa järjestelmää, joka sisältää kaiken palkitsemiseen liittyvän, vaan tiettyä yksittäistä palkitsemistapaa ja siihen liittyvien prosessien ja menettelytapojen muodostamaa kokonaisuutta. Myös kaikkia palkitsemistapoja on mahdollista tarkastella ja kehittää myös yksittäin. Palkitsemistapa on suunnitelma siitä, mitä ja kuinka paljon maksetaan tai jaetaan sekä millä perusteella ja kenelle. Edullinen keino parantaa palkitsemistavan toimivuutta on kehittää niihin liittyviä prosesseja eli toteutustapaa ja kehittämistapaa. Niiden kautta palkitseminen saadaan kytkettyä organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja arvoihin. (Hakonen ym. 2014.)

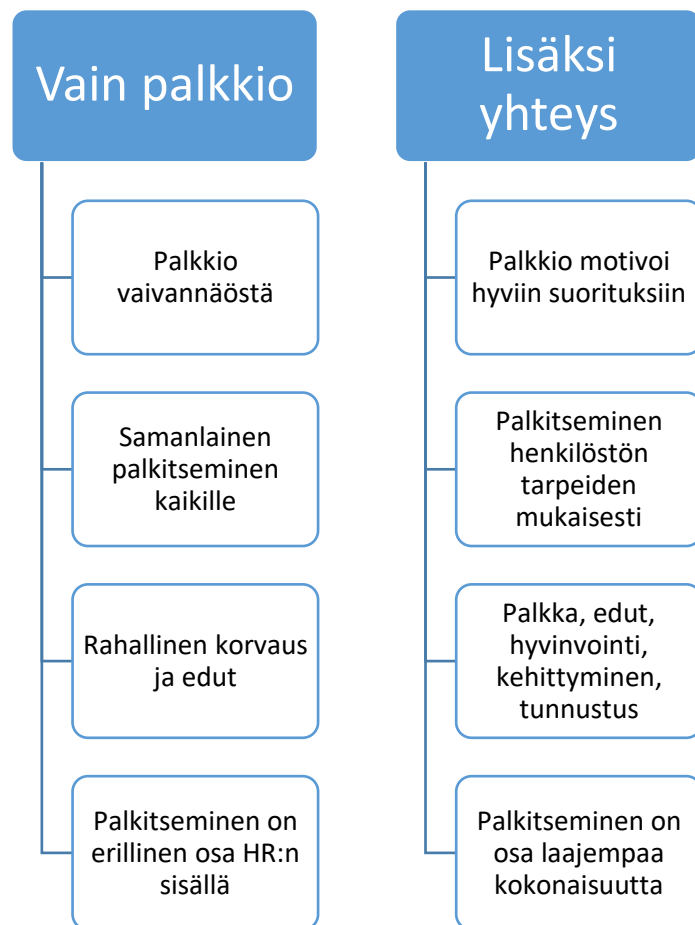
Palkitsemisen tarkoituksena on houkutella organisaatioon halutunlaisia työntekijöitä. Tavoitteena on saada pidettyä heidät yrityksessä säilyttäen heidän innostuksensa ja motivaationsa. Vaikuttava palkitsemisen kokonaisuus muodostuu yhdessä aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Kokonaispalkitseminen on aina mahdollista riippumatta siitä, minkä kokoinen organisaatio on kyseessä. Palkitsemisjärjestelmää rakennettaessa tulee muistaa välttää tuomasta esille kaikkia sellaisia palkitsemisen muotoja, jotka eivät oikeasti toteudu. Jos organisaatio tuo esille esimerkiksi avoimen kommunikaation, niin siihen tulee panostaa. Lupaukset täytyy pitää ja vahvuudet on hyvä tuoda esille. Seuraavassa kuviossa esittelen esimerkin palkitsemisjärjestelmästä ja sen positiivisista vaikutuksista sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta. (Ylikorkala ym. 2018.)



Kuvio 3: Esimerkki palkitsemisesta (mukaillen Ylikorkala ym. 2018).

Edellä oleva palkitsemismalli pyrkii luomaan myönteistä mielikuvaa organisaatiosta. Mallin jokaiseen osioon sisältyy erilaisia palkitsemismuotoja ja kokonaisuus rakentuu sekä aineellisesta että aineettomasta palkitsemisesta. Yksilölliseen kasvuun sisältyy esimerkiksi koulutus ja kehittäminen, urakehityksen tukeminen sekä terveys ja hyvinvointi. Houkutteleva tulevaisuus rakentuu kasvusta ja menestymisestä, osallisuudesta, imagosta ja maineesta sekä tunnustuksesta ja arvostuksesta. Positiivisella työpaikalla halutaan tuoda esiin ihmisten huomioimista, joustavuutta, työkavereita, mielenkiintoista työtä sekä luottamusta ja sitoutumista. Näiden osioiden lisäksi malliin kuuluu kokonaispalkkaus. Siihen sisältyy peruspalkka, tulospalkka, henkilöstöedut ja pitkän aikavälin kannustimet. Työntekijän näkökulmasta palkitsemismalli herättää innostusta, tyytyväisyyttä, sitoutumista ja varmuutta toimeentulosta. Organisaation näkökulmasta esille nousee arvon tuottaminen, hyvät tulokset sekä kasvu ja kehittyminen. Henkilöstön mielipiteitä ja toiveita palkitsemisen suhteen kannattaa kuunnella. Palkitsemisen kehittäminen onnistuu huomattavasti paremmin, kun aloite tulee henkilöstöltä eikä ainoastaan johdolta. (Ylikorkala ym. 2018.)

Työnantajien tulisi oppia tuntemaan työntekijänsä, luomaan heihin yhteys ja sitä kautta kehittää palkitsemista parempaan suuntaan. Sillä saadaan palkitsemisesta vaikuttavampaa ja merkityksellisempää. Seuraavassa kuviossa havainnollistan, miten palkitsemisesta voidaan saada tehokkaampaa muuttamalla ajattelutapaa. (Deloitte 2019.)



Kuvio 4: Työnantajan ajattelutapa palkitsemisessa (mukaillen Deloitte 2019).

Edellä olevassa kuviossa on lueteltuna esimerkkejä kahden erilaisen ajattelutavan vaikutuksista palkitsemiseen. Kuvion vasemmalla puolella ajattelutapana on se, että palkitsemiseen kuuluu ainoastaan palkka ja muut mahdolliset edut. Eduilla yleensä tarkoitetaan rahallisia tai rahanarvoisia etuja. Kuvion oikeanpuoleisissa esimerkeissä näkyy se, että työntekijöihin on luotu yhteys ja työnantaja tuntee työntekijänsä. Näin ollen palkitseminen nähdään tärkeänä osana liiketoimintaa ja sitä kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa. (Deloitte 2019.)

Kun työnantaja kokee palkitsemisen ainoastaan palkkiona ilman sen suurempaa yhteyttä liiketoimintaan, palkka nähdään pääasiassa vain palkkiona työntekijöiden vaivannäöstä. Kun taas palkitsemiseen panostetaan, työnantaja saa toiminnallaan palkitsemisen vahvistamaan saavutuksia ja motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin. Heikommin toimivassa palkitsemisessa ajatellaan, että samanlainen palkitsemisjärjestelmä sopii koko henkilöstölle. Parhaassa tapauksessa taas lähestymistavaksi otetaan niin sanotusti palkitsemisen räätälöiminen jokaiselle sopivaksi. Tässä näkökulmassa otetaan huomioon henkilöstön

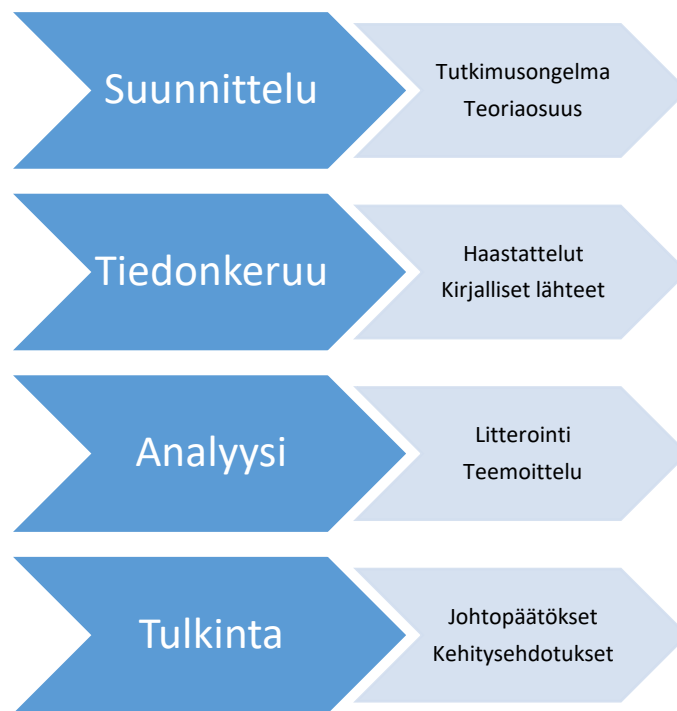
yksilölliset tarpeet ja toiveet. Kuten aiemminkin on todettu, niin kaikki eivät arvosta samoja palkitsemistapoja eikä kaikkiin henkilöstöryhmiin sovi samanlaiset palkitsemisjärjestelmät. Joissain organisaatioissa kokonaispalkitsemisella saatetaan ajatella ainoastaan rahallista korvausta ja etuja. Kokonaispalkitsemiseen tulisi kuitenkin kuulua ainakin palkka, edut, hyvinvointi, kehittyminen ja tunnustus. Palkitsemisstrategia on keskeinen osa henkilöstöstrategiaa ja liiketoimintastrategiaa. Se on vahvasti yhteydessä oppimiseen, kehittymiseen ja urakehitykseen. Palkitsemista ei siis tulisi nähdä jonakin pienenä, erillisenä osana HR:ssä. Kun työnantaja on luonut yhteyden henkilöstöön, niin työntekijät luovat aktiivisesti omia näkökulmia ja mielipiteitä palkitsemisesta myös organisaation ulkopuolelta tulevan informaation kautta eivätkä ole ainoastaan työnantajan tiedottaman informaation varassa. (Deloitte 2019.)

4 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Koppa 2015). Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa voi tutkimusaineistoa kerätä monella eri tapaa (Vilkka 2015). Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Erityispiirteenä laadullisessa tutkimuksessa on se, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Ihmisten kertomien kokemusten ja käsitysten avulla luodaan johtolankoja, joiden avulla voidaan tehdä tulkintoja asioista. Tutkimusaineistoksi soveltuvat muun muassa ihmisen puhe, kuvanauhoitteet, dokumenttiaineistot, päiväkirjat, kirjeet, arkistomateriaali ja niin edelleen. Usein tutkimusaineistoksi valitaan ihmisen kokemukset puheen muodossa, jolloin aineisto kerätään haastatteluina. Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tavanomaisimpia ovat yksilöhaastattelut, mutta tavoitteista riippuen jokaista haastattelumuotoa voi soveltaa myös pari- tai ryhmähaastatteluun. (Vilkka 2015.) Haastattelun etuna on erityisesti sen joustavuus. Haastattelija pystyy toistamaan kysymyksen, oikaisemaan väärinkäsityksiä ja käymään keskustelua tiedonantajan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Yleensä tutkittavien määrä on pieni ja harkinnanvarainen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä niin sanotun pehmeän tiedon pohjalta. Tavoitteena ei ole määrien selvittäminen, vaan ymmärtäminen. Siksi laadullinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen. (Heikkilä 2014.) Erityisesti ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa tutkijan tulee noudattaa hyvää tutkimuskäytäntöä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Huomioon tulee ottaa esimerkiksi rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus sekä avoimuus julkaisemisessa. Muiden tutkijoiden työt ja saavutukset tulee myös huomioida asianmukaisesti. (Koppa 2010.) Seuraavassa kuviossa esittelen tämän opinnäytetyön laadullisen tutkimusprosessin vaiheet.



Kuvio 5: Laadullisen tutkimusprosessin vaiheet

Tutkimusprosessi alkoi suunnitteluvaiheella. Lähtökohtana oli tutkimusongelma eli määriteltiin mihin kysymyksiin halutaan hakea vastauksia. Myös teoreettinen viitekehys suunniteltiin ja rajattiin. Sen jälkeen siirryttiin tiedonkeruuseen eli teemahaastattelujen toteuttamiseen. Tutkimuksen tueksi tietoa kerättiin myös kirjallisista lähteistä teoriaosuutta varten. Kun haastattelut oltiin tehty, oli vuorossa vastausten litterointi eli nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoittaminen. Analysointivaiheessa vastaukset myös teemoiteltiin eli ryhmiteltiin aihepiirien mukaisesti. Teemahaastattelu helpottaa aineiston ryhmittelyä, koska haastattelun teemat muodostavat jo itsessään aineiston omiin ryhmiinsä. Tutkimusprosessi päättyi tulkintaan ja siitä tehtäviin johtopäätöksiin sekä kehitysehdotuksiin.

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Opinnäytetyön toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin monikanavaisesti hyödyntämällä esimerkiksi Skype-yhteyttä. Teemahaastattelut toteutettiin yhteensä kahdeksalle henkilölle. Teemahaastattelussa (Liite 1) oli kysymyksiä yhteensä kuudesta eri teemasta. Neljä ensimmäistä teemaa olivat kehittyminen ja kouluttautuminen, henkilökunta-alennus, kannustinohjelma sekä juhlistaminen. Nämä teemat pitävät sisällään erilaisia palkitsemismenetelmiä. Seuraavat kaksi teemaa olivat arvot ja palkitseminen kokonaisuudessaan. Seuraavaksi käyn läpi tutkimuksen tulokset teema kerrallaan. Tuloksissa olevissa sanapilvissä kiteytyy jokaisesta teemasta tärkeimpiä esille nousseita asioita.

5.1 Kehittyminen ja kouluttautuminen

Ensimmäisenä teemana oli kehittyminen ja kouluttautuminen. Kysymyksillä pyrittiin saamaan selville, mikä palkitsemistavassa on hyvää ja mitä kehitettävää olisi. Kaikkien haastateltavien mielestä koulutukset ja henkilökohtainen kehittyminen ovat tärkeitä asioita. Haastateltavat kokivat, että yritys kannustaa jokaista kehittymään urallaan. Koulutukset on koettu selkeiksi ja mielenkiintoisiksi. Seitsemän haastateltavaa kahdeksasta koki, että koulutuksia voisi kuitenkin olla enemmän. Haastateltavia kiinnostaisi kuulla esimerkiksi alan ammattilaisten uratarinoita ja luentoja ajankohtaisista aiheista. Esimerkkinä haastateltava kertoi:

”Yritys voisi panostaa enemmän työn ohella kouluttamiseen ja opiskelun tukemiseen. Työntekijöille voisi olla tarjolla enemmän valmennuksia oman kiinnostuksen mukaan, esimerkiksi myyntiin ja esimiestyöhön liittyen. Kaikilla on jotain kehitettävää ja on hyvä, että uraan sisältyy jatkuvaa oppimista. Mielestäni ei ole hyvä asia, että on samassa työssä vuosia.”

Tärkeäksi koettiin, että kouluttamisessa ja ylipäättään henkilökohtaisessa kehittymisessä on selkeät tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamisesta voitaisiin myös erikseen palkita. Kaksi haastateltavaa nosti esille asiakaspalautteen merkityksen. Yksi haastateltava ehdottikin, että ”asiakaspalaute tulisi ottaa paremmin huomioon ja kohdistaa se yksittäisiin työntekijöihin esimerkiksi mysteerishoppaajien avulla”. Kolme haastateltavaa piti positiivisena sitä, että yrityksessä rekrytoidaan ensisijaisesti sisäisesti. ”Ihmiset viihtyvät paremmin, kun saavat uusia työtehtäviä ja haasteita”, yksi haastateltavista lisäsi.



Kuvio 6: Sanapilvi teemasta kehittyminen ja kouluttautuminen

5.2 Henkilökunta-alennus

Toisena teemana oli henkilökunta-alennus. Kysymyksenä tässä teemassa oli, että mikä palkitsemistavassa on hyvää ja mitä kehitettävää olisi. Kaikki haastateltavat kokivat henkilökunta-alennuksen mieluksena palkitsemismuotona. Koetaan, että työnantaja arvostaa työntekijöitä antamalla henkilökunta-alennuksen. Kolme haastateltavaa toivoisi, että alennusta saisi enemmän tiettyinä ajankohtina ja useammin voisi olla yksittäisiä erikoisetuja. On tärkeää, että yrityksen tuotteita näkyy henkilökunnalla ja se antaa myös paremman kuvan asiakkaille.

”Mielestäni on sanomattakin selvää, että yrityksen tuotteisiin on etuja henkilökunnalle. Tulisi harkita, voisiko alennus olla enemmän ja panostaa siihen, että työntekijät vielä enemmän mielellään käyttäisivät yrityksen tuotteita. Yrityksenkin kannalta on tärkeää, että työntekijät edustavat yritystä ja käyttävät sen tuotteita.”

Haastatteluissa tuli esille myös tuotetietous. Se, että pystyy kertomaan tuotteista asiakkaalle, koettiin todella tärkeäksi. Yksi haastateltavista kertoi: ”Tuotteita on todella paljon ja tietysti niistä olisi helpompi kertoa asiakkaille ja suositella niitä, kun tuotteita olisi itse päässyt mahdollisimman paljon käyttämään”. Parempi alennusprosentti mahdollistaisi henkilöstöä ostamaan enemmän yrityksen tuotteita. Siitä on hyötyä työnantajallekin, että työntekijät edustavat yritystä ja näkyvyys lisääntyy.



Kuvio 7: Sanapilvi teemasta henkilökunta-alennus

5.3 Kannustinojelma

Kolmantena teemana oli kannustinojelma. Kysymyksenä teemassa oli, että mikä palkitsemistavassa on hyvää ja mitä kehitettävää olisi. Kannustinojelmaan pääsee mukaan, kun on ollut viisi vuotta töissä kohdeyrityksessä. Kaksi henkilöä haastateltavista oli päässyt osaksi kannustinojelmaa. Molemmat olivat sitä mieltä, että kannustinojelma ei ole vaikuttanut siihen, kuinka kauan on työskennellyt yrityksessä. Puolet haastateltavista kokivat, että kannustinojelmaan pääseminen vaatii liian monta työskentelyvuotta. Osaamista, ammattitaitoa ja tavoitteisiin pääsemistä tulisi korostaa enemmän.

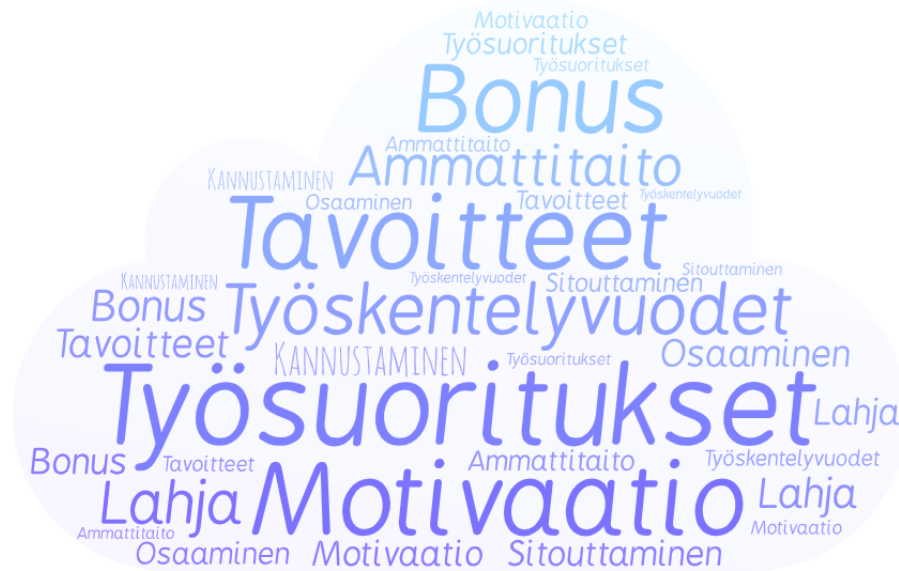
”Kannustinojelma ei itsessään kannusta hyviin työsuorituksiin. Mielestäni ei ole hyvä, että se on riippuvainen ainoastaan työskentelyvuosista.

Kannustinojelmaan voisi sisältyä jokin motivoiva tavoite, että siihen olisi mahdollista päästä aiemmin kuin vasta viiden vuoden jälkeen. Tämä palkitsemismuoto on ennemminkin lahja kuin kannustin.”

Kannustinojelma koetaan kuitenkin mukavana bonuksena ja se voi auttaa sitouttamisessa. Tulisi kuitenkin harkita, että kannustinojelmaan pääsisi aiemmin, esimerkiksi kahden työssäolovuoden jälkeen.

”Nykyään yritysmaailmassa tilanteet muuttuvat paljon ja nopeasti. Työntekijät vaihtuvat melko paljon, joten monet eivät pääse hyödyntämään kyseistä

palkitsemistapaa. On toki hyvä, jos henkilö on päättänyt luoda pitkän uran yrityksessä, niin hän saa ansaitsemaansa bonusta.”



Kuvio 8: Sanapilvi teemasta kannustinohjelma

5.4 Juhlistaminen

Neljäs teema oli juhlistaminen. Kysymyksenä tässä teemassa oli, että mikä palkitsemistavassa on hyvää ja mitä kehitettävää olisi. Teemaan kuuluu juhlistaminen ja virkistäytyminen. Kaikki haastateltavat toivoivat enemmän virkistäytymistapahtumia. Työkavereihin tutustuminen on tärkeää ja se parantaa työpaikan ilmapiiriä. Työilmapiirin parantamiseksi ehdotettiin enemmän yhteistä tekemistä vapaa-ajalla. Yksi haastateltavista ehdotti: ”Olisi mukavaa, jos työpaikka tarjoaisi esimerkiksi ruoan jossain ravintolassa”. Esille tuli myös tavoitteisiin perustuvat juhlat ja hyvästä tuloksesta juhlistaminen.

”Mielestäni hyvästä tuloksesta ja tavoitteiden ylittämisestä voisi palkita vähän hienommilla juhlilla. Muutenkin olisi hyvä panostaa siihen, että palkitsemisella olisi oikeasti hyvä syy, kuten juurikin hyvä tulos. Mieluummin vähän harvemmin esimerkiksi isommat juhlat palkinnoksi hyvistä myynneistä, kuin useasti kahvitteluja takahuoneessa.”

Yhteisen tekemisen ei kuitenkaan tarvitse maksaa paljoa. Tärkeimpänä asiana koettiin se, että jokainen otettaisiin huomioon ja kaikilla olisi mahdollisuus päästä mukaan työporukkaan.

”Uuden työntekijän voi olla vaikea tutustua kunnolla työkavereihin ilman mitään järjestettyä yhteistä tapahtumaa, siitä tulisi pitää paremmin huolta”, yksi haastateltavista kertoi.



Kuvio 9: Sanapilvi teemasta juhlistaminen

5.5 Arvot

Viidentenä teemana oli arvot. Palkitsemisella pyritään kannustamaan henkilöstöä toimimaan myös yrityksen arvojen mukaisesti. Kysymyksenä oli, että millä tavoin kohdeyritys tukee palkitsemisellaan toimimaan arvojensa mukaisesti. Kaksi haastateltavaa kahdeksasta kokivat, ettei arvoilla ja palkitsemisella ole yhteyttä, vaan ne ovat kaksi erillistä asiaa. Kolme haastateltavaa olivat sitä mieltä, että yrityksen arvoja painotetaan jopa liikaa. Yksi haastateltavista koki, että yritys pitää palkitsemisellaan huolta työntekijöistä, joten se lisää motivaatiota toimia arvojen mukaisesti. Arvojen on tarkoitus ohjata päivittäistä työntekoa, mutta osa haastateltavista kokee, etteivät ne toteudu niin kuin olisi tarkoitus.

”Esimerkiksi tiimihengen korostaminen ja ihmiseen uskomisen on todellisuudessa kireä ilmapiiri ja kollegoiden tekemien virheiden etsiminen. Jatkuvasta yrityksestä parantaa asioita tulee sellainen tunne, että ovatko asiat niin huonosti, kun pitää parantaa jatkuvasti. Palkitsemisessa jatkuvat parannukset eivät ainakaan näy, koska tavoitteiden ylittämisestä ei palkita.”

Arvot koetaan osittain ristiriitaisiksi, koska osalle haastateltavista tulee töissä tunne, että työntekijöihin ei luoteta. Kannustava ilmapiiri saa kaikista parhaiten ihmiset yrittämään ja tekemään työtään paremmin.



Kuvio 10: Sanapilvi teemasta arvot

5.6 Palkitseminen kokonaisuudessaan

Kuudes teema liittyi palkitsemiseen kokonaisuudessaan. Kysymyksinä tässä teemassa olivat: ”Mitkä käsitellyistä palkitsemistavoista haluaisit säilyttää ja mitä et koe tarpeellisenä? Miksi?” ja ”Millaisia palkitsemistapoja ehdottaisit näiden lisäksi?”.

Kaikki haastateltavat kokivat jokaisen palkitsemistavan olevan tarpeellinen. Erityisen tarpeelliseksi koettiin kehittyminen ja kouluttautuminen. Ihmiset ovat erilaisia ja arvostavat siten erilaisia palkitsemismuotoja. Siitä syystä on hyvä, että palkitsemisjärjestelmä on laaja ja sisältää monenlaisia palkitsemismuotoja. Kaikissa tavoissa on jotain hyvää, niin pidempään työskennelleille kuin uudemmillekin työntekijöille. Neljä haastateltavaa toivoivat enemmän henkilökohtaisempaa palkitsemista.

”Ehdottaisin jonkinlaista henkilökohtaista koulutusohjelmaa, jossa toden teolla pääsisi kehittymään ja parantamaan ammattitaitoaan sekä sitä kautta tekemään parempaa tulosta yritykselle. Yrityksessä kuitenkin seurataan tarkasti myyntejä, niin voisi olla sen kehittymiseen liittyvä palkitsemismuoto.”

Yhden haastateltavan näkemykset poikkesivat muista haastateltavista. ”Nämä palkitsemistavat itsessään eivät kannusta tekemään töitä yhtään paremmin eikä sitoutumaan yritykseen”, haastateltava kertoi. Onnistumisen tunteet ovat tärkeitä. Palkitsemista tulisi kehittää niin, että se kannustaa ja motivoi kehittymään paremmaksi työntekijäksi.

Haastatteluissa kävi ilmi, että suurin osa haastateltavista ei ollut tietoisia kaikista kohdeyrityksen palkitsemistavoista. Siihen tulisi kiinnittää huomiota, että kaikki ovat varmasti tietoisia palkitsemistavoista, joihin on oikeutettu ja pääsisi hyödyntämään niitä. Palkitsemistavat tulisi käydä jo perehdytysvaiheessa selkeästi läpi tai ainakin kertoa mistä ne ovat saatavilla, jotta voi itse tutustua niihin myöhemmin. Haastateltavat toivoivat myös palkitsemistapojen uusimista aika ajoin. Palkitsemisjärjestelmän koettiin olevan tarpeeksi laaja, kunhan se oikeasti toteutuu ja on samanarvoinen koko henkilöstölle.



Kuvio 11: Sanapilvi teemasta palkitseminen kokonaisuudessaan

6 Kehitysehdotukset ja arviointi

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että palkitsemismenetelmiin oltiin pääosin tyytyväisiä. Haastateltavat kokivat jokaisen palkitsemismuodon tarpeellisenä, mutta niitä olisi hyvä kehittää. Seuraavassa taulukossa on esitetty tutkimuksen keskeiset tulokset, johtopäätökset ja kehittämistoimenpiteet.

Tulokset	Johtopäätökset	Kehittämistoimenpiteet
<ul style="list-style-type: none"> Kouluttautuminen ja työssä kehittyminen koetaan tärkeäksi Tavoitteet tulisi huomioida palkitsemisessa Työntekijöiden tuotetietous olisi tärkeää pitää ajan tasalla Hyvään työilmapiiriin toivottiin enemmän panostusta Henkilöstöllä ei ole tarpeeksi tietoa eri palkitsemismenetelmistä 	<ul style="list-style-type: none"> Haastateltavat olivat palkitsemiseen melko tyytyväisiä Motivoivaa palkitsemista tulisi lisätä Henkilöstö haluaa kehittää itseään parempiin suorituksiin Tuotteista ja myynnistä halutaan oppia lisää Tiimi ja työilmapiiri koetaan tärkeinä asioina Palkitsemisesta tulisi antaa enemmän ja selkeämmin tietoa 	<ul style="list-style-type: none"> Suorituksen johtamiseen ja kouluttamiseen tulisi panostaa enemmän Osaaminen ja tavoitteisiin pääseminen tulisi huomioida palkitsemisessa Asiakaspalaute tulisi mahdollisuuksien mukaan kohdistaa yksittäisiin työntekijöihin Tiimille tulisi järjestää enemmän yhteistä tekemistä tutustumisen helpottamiseksi Palkitsemisesta tulisi olla selkeä ja ajantasainen tieto saatavilla

Tuloksista johdettuina johtopäätöksinä haastateltavat toivoivat motivoivampia palkitsemistapoja. Henkilöstö selvästi haluaa kehittää itseään parempiin työsuorituksiin. Tuotteista ja myynnistä halutaan oppia lisää. Tiimin yhteistyö ja työilmapiiri koetaan tärkeinä asioina. Palkitsemisesta ei ollut kaikilla haastateltavilla ajantasaista tietoa, joten tieto tulisi olla helposti saatavilla kaikille. Kehittämistoimenpiteinä ehdotan suorituksen johtamiseen ja kouluttamiseen panostamista. Palkitsemisessa tulisi huomioida myös osaaminen ja tavoitteisiin pääseminen. Kehittymisen kannalta asiakaspalaute olisi mahdollisuuksien mukaan hyvä kohdistaa yksittäisiin työntekijöihin, esimerkiksi mysteerishoppaajien avulla. Erityisesti uudet työntekijät tulisi ottaa huomioon siinä, että he pääsevät kunnolla tutustumaan työkavereihin ja pääsevät tiimiin mukaan. Myös siitä tulisi pitää huolta, että kaikki työntekijät saavat ajankohtaisen tiedon palkitsemismenetelmistä.

Kohdeyrityksellä oli jo olemassa oleva palkitsemisjärjestelmä, jota on kuitenkin hyvä aika ajoin kehittää. Tutkimustuloksista kohdeyritys sai arvokasta tietoa työntekijöiden tyytyväisyydestä palkitsemista kohtaan, jonka avulla palkitsemista on hyvä lähteä kehittämään. Opinnäytetyö sisältää myös tutkimusta tukevan teoreettisen viitekehyksen. Teoriaosuudessa käsitellään keskeisiä asioita palkitsemisesta ja erilaisista palkitsemismenetelmistä.

Aikataulullisesti opinnäytetyöhön olisi voinut käyttää enemmän aikaa ja syventyä aiheeseen tarkemmin. Laadullisen tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi ja erittäin hyvä oman oppimisen kannalta. Työssä pääsi tutkimuksen rinnalla käsittelemään monipuolisesti palkitsemista ja pohtimaan, miten tärkeää on, että yrityksellä on toimiva palkitsemisjärjestelmä.

Lähteet

Sähköiset

Crowley, J. 2017. Transforming Transactional HR To Strategic HR: 7 ways to do it. Viitattu 28.4.2020. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1952820637/630C4C257F61492CPQ/4?accountid=12003>

Deloitte. 2019. Rewards: Closing the gap. Viitattu 10.6.2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/rewards-employees-want-most.html>

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Viitattu 1.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516877>

Hakonen N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Viitattu 30.3.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DABBJXJTFF>

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 2.5.2020. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Henkilöstöjohtoon ryhmä - HENRY ry. 2020. Työn tuuli - Työn merkityksellisyys. Viitattu 21.5.2020. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf

HENRY ry. 2007. Kohti strategista palkitsemista. Viitattu 20.4.2020. file:///Users/apple/Downloads/Kohti_strateg_palkitsemista_HENRY_Palkitsemisraportti.pdf

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Viitattu 18.4.2020. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/FAGBCXHUG#kohta:12.\(\(20\)PALKITSEMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)MOTIV OINTI\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/FAGBCXHUG#kohta:12.((20)PALKITSEMINEN((20)JA((20)MOTIV OINTI((20)/piste:b4)

Koppa. 2015. Laadullinen tutkimus. Viitattu 28.4.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/l aadullinen-tutkimus>

Koppa. 2010. Tutkimusprosessi. Viitattu 4.5.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi>

Karttunen, S. & Pasanen, V. 2019. Luontoisedut ja muut henkilökuntaedut verotuksessa. Viitattu 17.4.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/GAJBGXDTEB#kohta:Luontoisedut\(\(20\)ja\(\(20\)muut\(\(20\)henkil\(\(f6\)kunta edut\(\(20\)verotuksessa/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/GAJBGXDTEB#kohta:Luontoisedut((20)ja((20)muut((20)henkil((f6)kunta edut((20)verotuksessa/piste:t1)

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana - aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Viitattu 30.3.2020. [https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/esimies-palkitsijana-2015#kohta:4\(\(20\)Palkitsemisstrategia\(\(20\)ja\(\(20\)kokonaispalkitseminen\(:4.5\(\(20\)Kokonaispal kitseminen](https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/esimies-palkitsijana-2015#kohta:4((20)Palkitsemisstrategia((20)ja((20)kokonaispalkitseminen(:4.5((20)Kokonaispal kitseminen)

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Viitattu 4.4.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/EABBIXGTFF#/historiaan:https:\(/\(/verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/etusivu\(23\)Esimiesty\(\(f6\)/\(haku\(:henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)voimavarojen/kohta:HENK IL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/EABBIXGTFF#/historiaan:https:(/(/verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/etusivu(23)Esimiesty((f6)/(haku(:henkil((f6)st((f6)voimavarojen/kohta:HENK IL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)

Lovewell, D. 2011. TOTAL REWARD: A totally rewarding strategy. Viitattu 5.5.2020.

[https://search-proquest-](https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/858316608/B7C050F00004451DPQ/4?accountid=12003)

[com.nelli.laurea.fi/central/docview/858316608/B7C050F00004451DPQ/4?accountid=12003](https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/858316608/B7C050F00004451DPQ/4?accountid=12003)

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Viitattu 9.6.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAXBBAUCGCJ#piste:b0)

[fi.nelli.laurea.fi/teos/BAXBBAUCGCJ#piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAXBBAUCGCJ#piste:b0)

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen

tietovaranto. Viitattu 5.5.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Viitattu 29.4.2020.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Turkki, K. 2020. Tuore selvitys on herätys työnantajille: Rahalla palkitseminen motivoi eniten työntekijöitä. Viitattu 28.5.2020.

<https://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/4871776/Tuore+selvitys+on+heratys+tyonantajille+Rahalla+palkitseminen+motivoi+eniten+tyontekijoita>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Viitattu 28.4.2020.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen

johtaminen - Ohjaa tai ajaudu. Viitattu 17.4.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/JAHBBXXUBGAJ#kohta:KOKONAISPALKITSEMISEN((20)JOHTAMINEN((20)((2013)((20)Ohjaa((20)tai((20)ajaudu((20)/piste:b802)

[fi.nelli.laurea.fi/teos/JAHBBXXUBGAJ#kohta:KOKONAISPALKITSEMISEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Ohjaa\(\(20\)tai\(\(20\)ajaudu\(\(20\)/piste:b802](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/JAHBBXXUBGAJ#kohta:KOKONAISPALKITSEMISEN((20)JOHTAMINEN((20)((2013)((20)Ohjaa((20)tai((20)ajaudu((20)/piste:b802)

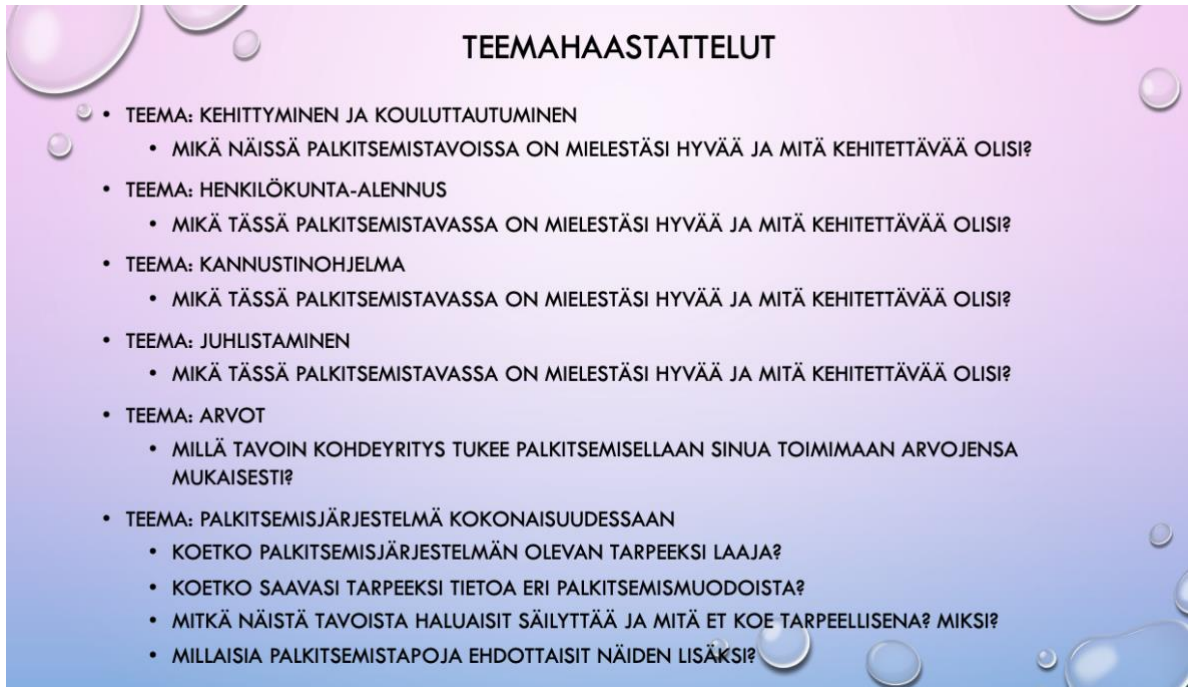
Kuviot

Kuvio 1: Aineellisen palkitsemisen keinoja (mukaillen Kauhanen 2015).	10
Kuvio 2: Aineeton palkitseminen (mukaillen Kauhanen 2015).	12
Kuvio 4: Esimerkki palkitsemisesta (mukaillen Ylikorkala ym. 2018).	15
Kuvio 3: Työnantajan ajattelutapa palkitsemisessa (mukaillen Deloitte 2019).	16
Kuvio 5: Laadullisen tutkimusprosessin vaiheet.....	19
Kuvio 6: Sanapilvi teemasta kehittyminen ja kouluttautuminen	21
Kuvio 7: Sanapilvi teemasta henkilökunta-alennus	22
Kuvio 8: Sanapilvi teemasta kannustinohjelma	23
Kuvio 9: Sanapilvi teemasta juhlistaminen	24
Kuvio 10: Sanapilvi teemasta arvot.....	25
Kuvio 11: Sanapilvi teemasta palkitseminen kokonaisuudessaan	26

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelut	33
----------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelut



TEEMAHAASTATTELUT

- TEEMA: KEHITYMINEN JA KOULUTTAUTUMINEN
 - MIKÄ NÄISSÄ PALKITSEMISTAVOISSA ON MIELESTÄSI HYVÄÄ JA MITÄ KEHITETTÄVÄÄ OLISI?
- TEEMA: HENKILÖKUNTA-ALENNUS
 - MIKÄ TÄSSÄ PALKITSEMISTAVASSA ON MIELESTÄSI HYVÄÄ JA MITÄ KEHITETTÄVÄÄ OLISI?
- TEEMA: KANNUSTINOHJELMA
 - MIKÄ TÄSSÄ PALKITSEMISTAVASSA ON MIELESTÄSI HYVÄÄ JA MITÄ KEHITETTÄVÄÄ OLISI?
- TEEMA: JUHLISTAMINEN
 - MIKÄ TÄSSÄ PALKITSEMISTAVASSA ON MIELESTÄSI HYVÄÄ JA MITÄ KEHITETTÄVÄÄ OLISI?
- TEEMA: ARVOT
 - MILLÄ TAVOIN KOHDEYRITYS TUKEE PALKITSEMISELLAAN SINUA TOIMIMAAN ARVOJENSA MUKAISESTI?
- TEEMA: PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ KOKONAISUUDESSAAN
 - KOETKO PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN OLEVAN TARPEEKSI LAAJA?
 - KOETKO SAAVASI TARPEEKSI TIETOA ERI PALKITSEMISMUODOISTA?
 - MITKÄ NÄISTÄ TAVOISTA HALUAISIT SÄILYTTÄÄ JA MITÄ ET KOE TARPEELLISENA? MIKSI?
 - MILLAISIA PALKITSEMISTAPOJA EHDOTTAISIT NÄIDEN LISÄKSI?